

Прегледни рад

УДК: 005.961:005.336.1 ; 005:78.071(497.11)

Организација ресурса музичко - сценских уметности у Србији

Смиљка Љ. Исаковић^{1*}

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: У Републици Србији још увек се недовољно вреднују догађања у култури и уметности, да би се путем уметности постигло побољшање друштва, јер по Платону "држава је добра онолико колико и музика у њој". Музичко-сценске уметности нису толико комерцијалне да би саме опстале на тржишту оријентисаном на масовни, комерцијални производ. Међутим, у Србији постоје врхунски уметници, који нису на најбољи начин подржавани, ни пласирани. Очигледно је потребно да се схвати значај врхунске професионалне уметничке производње и организације у овом сектору. Нова структура менаџмента, као и организација у култури, морају бити синхронизовани и у сваком другом погледу усклађени са могућностима профита, али и са вишим опште друштвеним циљевима и захтевима пред које нас ставља врхунска уметност, као главна компонента развоја постиндустријског друштва. Реч је о настојању да се рационалан приступ, потврђена теоријска и практична достигнућа организације у култури и уметности примене на начин и у мери који ће допринети да се у сфери музичко-сценске уметности створи боље организован и стваралачки подстицајан амбијент, уз очување уметничког интегритета и релативне слободе уметничког стварања.

Кључне речи: култура, музичко-сценске уметности, организација, менаџмент, транзиција

JEL класификација: Z11, M29

Organizing resources in music performing arts in Serbia

Abstract: The value of cultural and artistic events is not yet fully understood in Serbia, so important in achieving an improvement of the society. According to Plato, "the state is as good as the music in it." Music and performing arts are not sufficiently commercial to survive in the market – oriented, commercial, mass – product society. However, in Serbia, there are great artists, who are not supported or marketed in the best way. Obviously, it is necessary to understand the importance of the high level professional artistic production and organization in this sector. The new management structure, as well as supporting cultural organizations, must be synchronized and in all other respects

* smiljkais@gmail.com

** Рад представља део истраживања на пројекту „Унапређење јавних политика у Србији у функцији побољшања социјалне сигурности грађана и одрживог привредног раста“ број 47004, који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

harmonized with the current profit opportunities, but also with higher general social objectives and requirements that high art represents, as the main component of the post-industrial society development. Effort has to be made for the rational approach, confirmed by theoretical and practical achievements, applied in the manner and to the extent that will contribute to the field of music and performing arts, in order to be able to create a better organized and creatively stimulating environment, while preserving the artistic integrity and relative freedom of artistic creativity.

Keywords: culture, music performing arts, organization, management, transition.

JEL classification: Z11, M29

1. Увод

Развој културе је веома значајан за напредак друштва. У том смислу је врло важно да добро организовани систем подржава културне институције, чија је основна сврха да својим производима и услугама уздижу свест друштва. Уметност је повезана са формирањем и ширењем друштвених вредности, а као авангардна снага може бити катализатор оштрих друштвених промена, средство развоја нове друштвене свести која одговара новој стварности (Адижес, 2002:13). Ако је једина константа новог доба промена, уметност је нешто трајно, што везама за трајне вредности прошлости амортизује негативне последице наступања новог. *„Друштво је доделило уметности значајан циљ - да помогне нашим грађанима да буду у додиру са прошлошћу, да дефинишу садашњост и да размишљају о будућности“* (Адижес, 2002). Већ сам избор термина "за културу" показује Адижесов заштитнички однос према култури и лепим уметностима, за које треба све организовати, припремити терен на коме ће се оне одвијати несметано и на најбољи начин, да би позитивно утицале на целокупно друштво. Уметностима је потребна заштита друштва, јер оне нису усмерене ка тржишту нити могу издржати тржишне законе. Уметничке организације на слободном тржишту тешко да могу да преживе без јавне помоћи, јер је уметничка пракса економски неефикасна. Ако се уметност прилагоди комерцијалном друштву, губи своју друштвену улогу катализатора промена. Тај губитак се не може надокнадити, јер као последица настају „еколошке пукотине“, повећање отуђености, друштво које себично и хедонистички одлази у самоуништење (Maslow, 1998). Уметности се виде као лек за ову песимистичку слику будућности.

Погледом на конкретно стање у културној стварности Србије, намеће се невесела слика опште некултуре на ширем плану. Становници Србије су у великом броју незаинтересовани за догађаје у култури, учешће је минимално и сведено на најнижи ниво. Дуга насилна изолација и велике препреке за путовања у иностранство, довели су до самоодбранбеног става, по коме стране културе и нису толико вредне пажње. Немогућност путовања довела је до ситуације да се друге земље упознају преко телевизијских серија и филмова сумњивог квалитета. Директно упознавање са историјом, културом и уметношћу Европе и света, за већину становника Србије је недостижно, а у школском систему већ се годинама смањују „културни“ програми (ликовно, музичко, историја музике, историја уметности). На духовно осиромашеном терену лако је развити „потребе“ за кичом и шундом, свим оним што не изискује много времена, ни новца, нити концентрисаног учешћа. Без развијених истинских духовних и културних потреба, појединац се налази на ветрометини глобалне надкултуре, где је све бизнис, па и култура. Масовна потрошња „културних“ садржаја доводи до масовне

производње мање културних садржаја. Увезени кич је у пуном замаху, културна колонизација у току (Кнежевић, 2012). Стална борба за развијање уметничких потреба мора бити снажна, посебно у земљама транзиције, којима припада и Србија.

2. Ресурси

Ресурси Републике Србије у култури нису занемарљиви, а чини се да нису ни толико оштећени у општој економској кризи. Материјални ресурси уметничке Србије су релативно очувани. Позоришта, концертне дворане, културни центри, споменици културе у служби музичко-сценске уметности једнако су вредни и у функцији као било где у свету. Све је то наслеђе прошлих генерација, остављено за будућност, „на ползу“ свима нама. Проблем никада није био „где“ него „ко“ и „како“. Људски ресурси, као прво уметници, најважнији су, јер је човек темељ сваке организације (Chong, 2002). Људски фактор важан је за успешност било које компаније са 80%, док сви остали ресурси заузимају 20%. Запослени улажу сваког дана свој креативни радни потенцијал. Кадровски менаџмент (менаџмент људских ресурса) појавио се са настанком неокласичне школе организације, у којој је најважнији људски фактор, зато што су најпре људи капитал компанија у новом миленијуму (Радосављевић, 1997). Сам новац не покреће свет. У новој ери глобалног знања, знање, људски ум, покреће све.

У Србији постоји велики капитал у уметничким ресурсима, уметницима извођачима у музичко-сценској уметности. Ту се можемо мерити са најразвијенијим земљама света, јер је музички школски систем још увек на врло високом нивоу (Исаковић, 2012а). Потенцијали и таленти постоје, школовање уметника задовољава високе професионално-уметничке домете. Међутим, оно што није на нивоу уметничке понуде, је ниво трансмисије од стране менаџера у уметности, који би требало да организују музички живот и пласирају уметнике у иностранство, наравно, на одговарајућем уметничком и организационом нивоу. Резултат „недомаћинског“ односа према уметницима био је одлив претежно младих у иностранство, где су могли да успешније развијају и пласирају своје потенцијале. Да би се зауставио уметнички одлив мозга, потребно је уложити напор у стварање боље организације у уметности.

Други сегмент људских ресурса у култури су организатори, менаџери у уметности. За време Југославије, држава се бринула о финансирању уметности на домаћем терену, као и пласирању уметности на иностраним сценама. Док су се турнеје солиста и ансамбала одвијале према међудржавним споразумима, државна концертна агенција „Југоконцерт“ је само реализовала оно што је већ било потписано на државном нивоу, и све је савршено функционисало. Велика тржишта знала су за југословенске уметнике и ансамбле и ценила их. Тада су тзв. СИЗ-ови (самоуправне интересне заједнице) културе функционисали на бази делегатског система (Исаковић, 2012б). Данас у свету томе одговара савремени модел „парадржавне“ културне политике („at arms' length“), у којем су организације, које спроводе у живот одлуке донешене на државном нивоу, делегиране од стране јавне управе да то ураде. Овај савремени модел већ има своје корене у Србији (за разлику од других земаља, које нису имале самоуправљање), само је потребно да се систем осавремени и прилагоди новом времену и новим условима. Наравно, људски ресурси, кадрови у култури се морају стално едуковати, перманентно оспособљавати новим нивоима сазнања у култури, светским трендовима у организацији у уметности (сложени систем маркетинга, fund-raising, менаџмент), као и осећањем за културне потребе, од локалне до опште заједнице (Kotler, 2003).

То би требало да буде задатак јавне управе, Министарства културе и Секретаријата за културу града Београда, у сарадњи са заинтересованим невладиним организацијама, фондацијама и свим релевантним чиниоцима културног живота Србије. И не треба заборавити, култура и уметност су производња, а не потрошња (Друкер, 1996).

И на крају, *the last but not the least*, људски ресурси су и публика, јер без публике ниједна активност у култури и уметности нема смисла. Публика је интегрални део уметничког искуства. Само онда када публика осећа оно што уметник жели да пренесе, креативни процес је целовит. Развијање навика код публике мора бити планиран процес, који продубљује позитивне асоцијације у већ доживљеном догађају (DeVeraux, 2009). Свако од нас на различити начин схвата шта то значи учествовање у уметничком доживљају, што зависи од много фактора (социјалних, психолошких, културолошких, бивших искустава). Разбијање мита о уметности као изолованом гету изабране елите, први је корак ка успостављању контакта са неком новом публиком. Некадашња публика, из времена педесетих и шездесетих година двадесетог века, полако нестаје. Време је за нова лица, за младе. Образовни систем морао би бити основа на којој млади граде своја каснија интересовања и укусе, везане за праву уметност (Dewey, 1938). Ако се не постави основа, све накнадне акције у култури биће без резултата. Циљ културне стратегије је да доведе што више људи, из што ширег социјалног, економског и демографског дијапазона у одговарајући контакт са уметношћу. Негде се мора почети, па се у локалној средини најлакше могу организовати предавања гостујућих уметника, радионице, семинари, концерти и сусрети са уметницима, све оно што врхунску уметност приближава онима који још немају навику да је конзумирају (Dubois, 2010). И ту на сцену ступају менаџери у уметности и култури, не само у скупим међународним пројектима. Уз организовану активност медија, разбијање мита о елитности и приказивање уметности као стожера развоја једног друштва, свакако је основа за освајање нових конзумента културе (Lewis, 1990). Публика није „купац“, публика је партнер! Без тога, без обнављања аудиторијума, свака уметничка активност постаје крајње бесмислена.

3. SWOT анализа музичко-сценских уметности у Србији

Истраживањем путем примене SWOT анализе, која се иначе употребљава углавном у класичном менаџменту, могуће је утврдити тренутно стање музичко-сценских уметности у Србији. Снаге и слабости (унутрашњи фактори), као и могућности и претње (спољашњи фактори) само су назнаке у садашњем транзиционом тренутку, који више од свега погађа културу и уметност. Елементи SWOT анализе су, такође, путокази у борби за очување и даљи развој ове специфичне и сложене области уметности, која није имуна, а ни изолована од општих глобалних трендова (Passman, 2003).

S (Strengths) – снаге	W (Weaknesses) – слабости
Квалитет уметника у музичко – сценској уметности Квалитетно музичко школство Солидна институционална инфраструктура Интегрисаност у европске културне токове	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Неадекватни модели финансирања ➤ Неразвијено тржиште уметности ➤ Неразвијен систем ауторских и извођачких права Одсуство музичког образовања у редовном школовању Неактивна јавна политика <ul style="list-style-type: none"> ➤ Неадекватан однос медија
O (Opportunities) – могућности	T (Threats) – претње
Успостављање дугорочне националне стратегија у области музичког образовања <ul style="list-style-type: none"> ➤ Деметрополизација, стварање нових навика и нове публике ➤ „Просветитељско“ деловање уметника и организација Најшира друштвена промоција (сваке врсте) музичко-сценске уметности Обезбеђење планског и дугорочно извесног финансирања Дубља интеграција са другим друштвеним и привредним делатностима Различити облици партнерства, посебно међународна сарадња <ul style="list-style-type: none"> ➤ Имплементација менаџмента 	Нелојална тржишна утакмица са тзв. популарним музичким жанровима Индустријализација музичке продукције <ul style="list-style-type: none"> ➤ Медијска конкуренција ➤ Нове технологије, посебно Интернет који угрожава ауторска и извођачка права ➤ Одлив мозга (brain drain)

Снаге (S)

- Квалитет уметника у музичко –сценској уметности

Српски уметници се могу мерити са врхунским уметницима света, што је доказано много пута у прошлости (сопран Даница Мاستиловић била је најомиљенија „Вагнеријанка“ Херберта фон Карајана, виолиниста Сретен Крстић је концерт-мајстор Минхенске филхармоније, диригент Бојан Суђић успешно је водио Шведску филхармонију, виолончелисткиња Ксенија Јанковић је носилац престижних светских награда).

- Квалитетно музичко школство

Захваљујући још увек очуваном и државно подржаваном музичком школству, уметници добијају још за време школовања врхунски извођачки квалитет и припрему за даљи развој.

- Солидна институционална инфраструктура

Државне институције функционишу као релативно солидна подршка музичко-сценској уметности. Активан је и сектор невладиних организација, од којих су неке до скоро тражиле начин да се укључе у уметничке активности, а неке већ дуже време успешно функционишу (Музичка омладина, Културно-просветна заједница Србије, Уметничка удружења, Балканкулт).

- Интегрисаност у европске културне токове
Српски уметници су били укључени у европске уметничке токове и када је то било скоро немогуће, да би се баш на уметничком плану освојили позитивни поени у тешким временима транзиције и несигурности.

Слабости (W)

- Неадекватни модели финансирања
Још увек није пронађен одговарајући начин да се пројекти врхунске уметничке вредности и врхунски уметници адекватно награде. Буџетски систем једнаког вредновања не делује мотивационо на унапређење музичко-сценске уметности.

- Неразвијено тржиште уметности
Српско тржиште уметности није довољно развијено нити флексибилно да апсорбује и подржи различитости у уметничком стваралаштву.

- Неразвијен систем у области ауторских и извођачких права
Најмање заштићени су уметници извођачи у музичко-сценској уметности, јер закон којим се штите извођачка („мала“) права није довољно јасан у том домену (*Закон о ауторским и сродним правима*)

- Одсуство музичког образовања у редовном школовању
Недостатак правог музичког образовања у редовном школовању, као и нестанак организованог упознавања са музиком, опером и балетом од најранијег узраста, доводи до перманентног смањења аудиторијума, а затим и до стварања општег стања некултуре.

- Неактивна јавна политика
Јавна политика у области музичко-сценске уметности је без континуитета, а спорадичне акције на том плану су углавном хаотичне, неприпремљене и неконзистентно спроведене (Ђукић, 2011).

- Неадекватан однос медија
Уметничка музика никад није заузела одговарајуће место у медијима Србије. Чини се да су догађаји на том плану неинтересантни медијским кућама. Без медијске „покривености“ догађаји музичко-сценске уметности не заузимају право место у уметничком миљеу, а због оскудности информација, често се догађа да је и посећеност слаба (Исаковић, 2010).

Можућности (O)

- Успостављање дугорочне националне стратегија у области музичког образовања (веза музичког и редовног школства)

У образовању будуће публике од малих ногу и стварању њихових културних потреба и навика лежи будућност опстанка музичко-сценске уметности.

- Деметрополизација, стварање нових навика и нове публике
Ширењем поља уметничког деловања на простор целе Србије створио би се већи аудиторијум, на који би се, интерактивно, организовано и перманентно деловало у циљу стварања културних навика и потреба (Татјакoва et al, 2012).

- „Просветитељско“ деловање уметника и организација
Упорним, дуготрајним, организованим и промишљеним уметничким деловањем уметника на целој територији земље могао би се оплеменити културни ниво, а самим тим и ниво свести заједнице.

- Најшира друштвена промоција (сваке врсте) музичко-сценске уметности.
У организованој акцији промовисања музичко-сценске уметности морала би учествовати ресорна министарства, медији, центри културе, локалне самоуправе и сви други релевантни фактори.

- Обезбеђење планског и дугорочно извесног финансирања

Без континуираног финансирања и највеће уметничке идеје остаће само – идеје (Колбер, 2012).

- Дубља интеграција са другим друштвеним и привредним делатностима
У транзиционим превирањима створене су веома профитне организације и компаније, које треба мотивисати да, кроз пореске и друге олакшице, спонзорство, донаторство, меценатство) помажу уметничке манифестације и програме (Гај, 2012).

- Различити облици партнерства, посебно међународна сарадња
Међународна сарадња у уметности од виталног је значаја за уметничку сцену Србије, која после година изолације још увек мора поново да се доказује у свету. Међудржавни и међурегионални споразуми у области културе полазна су тачка за партнерски однос у међународној сарадњи. Сваки облик међународне сарадње, на равноправним основама, доприноси бољем квалитету уметничке продукције у земљи.

- Имплементација менаџмента
Дисциплине класичног менаџмента још увек се стидљиво примењују на терену организовања музичко-сценске уметности. Водећи људи концертних агенција нису прави менаџери, а неће ни морати да буду све док држава у потпуности буџетски финансира њихове активности и програме. Мешовит систем финансирања могао би бити добра полазна тачка за оживљавање праве менаџерске активности организатора у култури, који су се успавали у својој финансијској сигурности (Ђукић, 2011).

Претње (Т)

- Нелојална тржишна утакмица са тзв. популарним музичким жанровима
Врхунска уметничка музика нигде не може да се такмичи са масовношћу забавне, народне и остале „лаке“ музике. Издавачке куће у Србији повеле су се за лаком зарадом, смањивши издања класичне музике.

- Индустријализација музичке продукције
Концерт, опера, балет, јединствен су и непоновљив живи доживљај. Они се могу поновити више пута, али никад не могу достићи масовност индустрије забаве. У том „хендикепу“ лежи ексклузивност музичко-сценског доживљаја, али и опасност да се овај терен претвори у гето у коме ће уживати мали број одабраних (Рић, 2012).

- Медијска конкуренција
Ништа не може надокнадити живи доживљај концерта. Међутим, у савременом друштву времена је све мање, савремени човек је ујурбан, запослен, а у слободно време углавном пасиван. Телевизија, специјализовани канали, а у новије време Интернет и ДВД снимци, довели су концертну салу у кућу. Живи концерти губе публику, а публика губи јединствен доживљај живог сусрета са уметницима, на дуге стазе и саму потребу за одласком у концертну дворану или оперу.

- Нове технологије, посебно Интернет који угрожава ауторска и извођачка права

Нове технологије олакшале су многе техничке процесе у презентацији, складиштењу, репродуковању и дистрибуцији музичко-сценске уметности, али су отежале контролу квалитета, као и ауторских и извођачких права. Механизми заштите, који су застарели, морају да се унапреде.

- Одлив мозга (brain drain)
Спречавање одлива мозга кључ је развоја у будућности. Уметнички потенцијал представља стратешки важан део општег потенцијала земље. Млади уметници, најчешће музичари (немају проблем језика), одлазе зато што желе боље економске

услове и афирмацију. У земљи делују „скаути“, ловци на талентоване младе музичаре, којима се најпре омогућава учествовање у страним оркестрима младих, што је први корак ка дефинитивном одласку. Тако инострана музичка сцена добија бесплатно готов српски врхунски производ, а Србија губи подмладак и будућност музичко-сценске уметности.

4. Студија случаја - Симфонијски оркестар Београдске филхармоније

Београдска филхармонија представља јединствен пример коришћења сопствених снага и могућности у циљу смањења слабости и претњи у временима кризе и транзиције. Не говорећи о славној прошлости овог оркестра у двадесетом веку, основног 1923. године, задржаћемо се на новом миленијуму и ономе што оркестар сада ради и планира.

Материјални и људски ресурси оркестра су импресивни. Материјални ресурс највишег степена представља зграда Филхармоније. Током сезоне 2003/2004 оркестар се после реконструкције вратио у своју модерно опремљену зграду смештену у самом центру града, са адекватном двораном изузетне акустике, која поседује 201 место. Већи део концерата, по традицији, одржава се у дворани Задужбине Илије М. Коларца, док се матична сала користи за посебне догађаје или се уступа другим уметницима за камерне наступе. У сали Београдске филхармоније снимали су се уметнички и мултимедијални спотови, али су се представиле и многе светске компаније, као што су Америчка привредна комора, Рош, Фарма Свис, Атика Медиа, итд. Када се створе материјални услови, Београдска филхармонија има у плану изградњу нове зграде, коју би пројектовао чувени шпански архитекта Калатрава (Santiago Calatrava). Осим дворане, материјалне ресурсе представља и инструментаријум - инструменти у својини Београдске филхармоније, које користе неки, али не сви, музичари у оркестру. За оне који свирају на својим инструментима, одређена је надокнада за коришћење. Овај део организације спада истовремено у технолошку стратегију: Београдска филхармонија улаже у инструменте, јер само са dobrим инструментима постиже се квалитетан звук оркестра.

У јуну 2003. године, влада Јапана, преко Амбасаде у Београду, донирала је Београдској филхармонији музичке инструменте у вредности од око 400.000 долара (ISDACON, 2013). То је до данас највећа донација Јапана српској култури. Два клавира, харфа, тимпани, контрабаси, лимени дувачки инструменти налазили су се у овој донацији. Иако буџетски финансирана установа, управа Филхармоније настоји да се укључи у савремене менаџерске токове, проналазећи алтернативне начине финансирања, у циљу постизања још бољег уметничког квалитета - већ дуже времена представља јединствен пример културне институције на буџету која користи и спонзорство и донаторство у класичној музици. *Фондација Београдске филхармоније* основана је у јуну 2004, затим и *VIP клуб* Фондације Београдске филхармоније. Основна идеја овог пројекта је да се на једном месту окупе најугледније институције, компаније и појединци, који ће поред добротинства према Београдској филхармонији и међусобно сарађивати и образовати својеврсну интересну групацију. На иницијативу једног од највећих диригената данашњице, Зубина Мехте, у сезони 2005/2006 у оквиру Фондације Београдске филхармоније основан је и посебан фонд који носи његово име, за обнову инструментаријума набавком нових инструмената (Фондација БФ, 2013). Маестро Мехта се одрекао свог хонорара за концерте одржане 2005. године, у вредности од 60.000 долара, и

то је положио као почетни улог фонда. Акцији набавке нових инструмената крајем 2006. године прикључила се и држава. Из средстава Националног инвестиционог плана Републике Србије у децембру 2006. издвојено је 85.000.000 динара (милион евра) за набавку уникатних гудачких инструмената мајсторске израде, које су вође деоница у фебруару 2008. изабрале у Цириху (Јованцаи, 2011). Захваљујући овој донацији, оркестар је богатији за седамнаест нових виолина, седам виола, седам виолончела, два контрабаса, двадесет гудала, као и за нове кутије за инструменте.

Људски ресурси Београдске филхармоније су највећа снага ове организације. То су директор, уметнички директор, руководилац продукције, два уредника програма, шеф диригент и музичари у оркестру. Млади музичари, школовани у светским музичким центрима дошли су у Београдску филхармонију градећи нови имиџ оркестра, чији је просек старости 28 година. У пуном саставу свира 92-100 музичара у оркестру, плус диригент и солиста /солисти. Осим уметничко-извођачког сектора, постоји и административно-организациони сектор који чине менаџер за односе са јавношћу (PR), менаџер маркетинга, секретар БФ (уговори, заштита права-*copyright* за композиције које се изводе, извођачка права, права на снимање и одложено емитовање, итд.), нототекар, бинемајстор и мајстор светла, шеф рачуноводства и преводилац за енглески језик (Статут БФ, 2013). Интерна култура развоја кадрова (Human resources management) односи се на извођачки сектор, и ту се организују аудиције за рад у оркестру, које подлежу посебним стандардима и условима прописаним за оркестре оваквог типа у свету.

Београдска филхармонија је једна од ретких институција у култури која се зналачки и плански односи према медијима, од којих у многоме зависи успех концертне сезоне и концерата. Осим тога, брига о публици усмерила је пажњу Филхармоније на најмлађе, којима се организују концерти са посебном, лакшом тематиком. "Пилот" програм, у сарадњи са основном школом "Мајка Југовића" у Земуну, са програмом од Вагнера до *Марша на Дрину*, показао је да је ово позитиван начин освајања нове концертне публике. Тиме се, уосталом, системски и организовано у свету баве многе културне и уметничке институције, у циљу ширења интереса за класичну музику и оперу од малих ногу (Tai, 2012). Организују се и посебни концерти за децу, са лаким и прихватљивим програмом. Под називом *Филхармонијица*, циклус дечјих концерата покренут је сезоне 2006/7. Идеја водила и покретачка визија музичара Београдске филхармоније била је откривање мистерије настанка музике кроз програм специјално прилагођен деци.

Такође, у циљу "мапирања" публике, неколико година се свим посетиоцима концерата Београдске филхармоније у дворани Коларчеве Задужбине дели анкета, помоћу које би подаци о културним навикама, потребама, познавању класичне музике, проценама квалитета Филхармоније, музичким жељама, као и демографске карактеристике посетилаца концерата (пол, године, брачни статус, стручна спрема, радни статус...) постали информативна база даљег деловања оркестра. На жалост, стиче се утисак да овај савремени маркетиншки приступ нема много резултата, због пословичне инертности концертне публике. У циљу приближавања класичне музике обичном слушаоцу, концерти Филхармоније су праћени, боље речено, уведени, коментарима музиколога пола сата пре почетка концерта, којима се публика информише и едукује о ономе што ће слушати. Ова пракса увелико се користи у свету, јер музичку публику не представљају само музички професионалци, већ и љубитељи уметничке музике (DeVereaux, 2009). Приближавање онога што ће се чути на концерту први је корак у квалитетнијем слушању концерта. Овде се ради о тактици задржавања трајне и верне публике и освајања и "завођења" нове, што се показало успешним маркетиншким, али и едукативним потезом.

У области примене нових технологија, Београдска филхармонија има један од најуређенијих Интернет сајтова у Србији. Могућност интерактивног обилажења зграде Филхармоније, интересантни форуми, свеже новости, информације о концертима, програмима и учесницима, само су један део овог креативног и добро одржаваног сајта. Интернет форум је замишљен као место размене идеја, коментара, критика и сугестија на рад Филхармоније и њене концертне активности.

Конкурентску стратегију и позицију за будућност Београдска филхармонија гради и на својој светлој прошлости, не одричући се великана који су је довели на сам врх. Фебруара 2008. у издању Београдске филхармоније изашла је књига "Ритмови немира", аутобиографија једног од првих диригената и директора Маестра Оскара Данона, који је те године прославио свој 95. Рођендан (Данон, 2008). Ради будућности и континуитета међу члановима оркестра, Београдска филхармонија је крајем 2007. године, у сарадњи са Публицис групом, а под покровитељством Скупштине града Београда, покренула оснивање *Београдске деचे филхармоније*. Циљ пројекта је подстицање развоја младих музичких талената и популаризација класичне музике. Конкурс је завршен великом аудицијом, када се прешло на реализацију програма. Према плану, на почетку сваког годишњег доба, Београдска филхармонија организује деچی донаторски концерт, а укупни приход од улазница намењен је фонду "Деца деци", из којег се стипендирају млади таленти, купују инструменти, финансира учешће младих талената на домаћим и међународним такмичењима, и формира деچی оркестар.

Београдска филхармонија је од пре неколико година постала придружени члан - посматрач Међународног удружења менаџера у уметности (International Artist Managers' Association, IAMA), једине светске асоцијације која обједињује менаџере и агенте у области класичне музике. Као једина музичко-сценска институција са простора бивше Југославије која је постала члан ове јединствене организације, Београдска филхармонија и њен менаџмент су се званично представили први пут на конференцији IAMA-е у априлу 2008. године у Берлину.

Савремена примена менаџмента догађаја (концертна сезона и концерт) и менаџмента циљевима (МВО) довела је до максималне искоришћености капацитета Београдске филхармоније. У оквиру деловања институционалне форме оркестра сваке године одвија се концертна сезона, а у оквиру концертне сезоне, концерти, сваки релизован као посебан пројекат. Концерт је пројекат у оквиру концертне сезоне, која представља годишњу извођачко-програмску активност Београдске филхармоније.

5. Уместо закључка - могућа решења у временима кризе

Добро организовани систем који подржава културне институције мора имати јасно одређену културну политику. Стратешко планирање је један од најважнијих организационих инструмената културне политике (Burnes, 2008). Усвајање стратешког приступа развоју културе сматра се посебно важним у земљама које се налазе у процесу транзиције и које се крећу између старих организационих модела и старих навика и захтева за стварањем новог културног система, који би одговарао промењеним околностима у друштву. У случају Републике Србије, ресурси у култури се исцрпљују у решавању свакодневних проблема, без озбиљнијих структуралних промена самог система, што често доводи до нетачног закључка да српска културна политика не постоји. Наравно да културна политика увек постоји, али је она у Србији тренутно без јасних путоказа куда се жели стићи и јасних идеја како догле доћи. Музички живот, један од важних сегмената

културе једног друштва, чини стваралаштво (продукција), извођачка активност (репродукција), музичка наука, критика, публицистика, затим школство и музичко образовање, издавачка делатност (музикалије, носачи тона), маркетинг и пропаганда, установе за организовање музичке и сценске делатности јавног, приватног и цивилног сектора, заштита ауторских и осталих извођачких права (Исаковић, 2010:108). У сваком овом делу, а посебно у извођаштву као најнезаштићенијем, потребна је обједињена (или "скројена" за посебне потребе) стратегија, која се базира на процени постојећег стања.

Литература

1. Адигес, И. (2002). *Менаџмент за културу*. Нови Сад: Адигес консалтинг.
2. Београдска филхармонија. (2013). *Статут БФ*. <http://www.bgf.rs/> Приступљено 18. децембра 2013.
3. Београдска филхармонија. (2013). *Фондација БФ*. <http://www.bgf.rs/> Приступљено 18. децембра 2013.
4. Burnes, W. J. (2008). *Management and the Arts*. Focal Press, GB.
5. Данон, О. (2008). *Ритмови немира*. Београд: Београдска филхармонија.
6. DeVereaux, C. (2009). Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 65-72.
7. Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan and Co.
8. Друкер, П.Ф. (1996). *Иновације и предузетништво: пракса и принципи*. Београд: Грмеч.
9. Dubois, V. (2010). *Who wants to become an arts manager?*, University of Strasbourg, Strasbourg
10. Ђукић, В. (2011). Држава и култура – студије савремене културне политике. Београд: Факултет драмских уметности.
11. „Закон о ауторским и сродним правима“. Службени гласник РС, бр. 104/2009; 99/2011; 118/2012.
12. Исаковић, С. (2010). *Менаџмент музичке уметности*. Београд: Мегатренд.
13. Исаковић, С. (2012а). *Бемус преплетум мобиле*. Београд: Службени гласник.
14. Isaković, S. (2012б). Self-Governed Interest Associations: Forgotten Past or Future for Serbian Culture. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 42(1), 4-10.
15. Исаковић, С. (2012в). Српска култура и уметност – где смо и куда идемо?. *Мегатренд ревија*, 9(1), 111-130.
16. ISDACON. (2013). *Procena realizacije međunarodne pomoći – po razvojnim partnerima*, <http://www.evropa.gov.rs/Isdacon/DONATIONS/InternationalAssistanceByDevelopmentPartners> Приступљено 22.12.2013.
17. Јованџан, А. (2011). Реализација Националног инвестиционог плана Републике Србије 2006-2010. *Мегатренд ревија*, 8(1), 229-243.
18. Кнежевић, Н. (2012). Кич и уметност, *Педагошка стварност*, 58(2), 246-253.
19. Kolber, F. (2012). Finansiranje umetnosti: neka pitanja vezana za zrelo tržište. *Megatrend revija*, 9(1), 85-98.
20. Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. New Jersey: John Wiley and Sons.
21. Lewis, G. (1990). *Business Planning for Arts Organizations*. Edinburgh: Schott.
22. Maslow, H.A. (1998). *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.

23. Passman, D. S. (2003). *All You Need to Know about the Music Business*. Free Press. USA.
24. Радосављевић, Ж. (1997). *Менаџмент менаџмента*. Београд: Проналазаштво.
25. Rič, D. (2012). Baumolova bolest u Americi. *Megatrend revija*, 9(1), 99-110.
26. Tai, J. (2012). Efikasnost izgrađivanja gledališta neprofitnih organizacija u oblasti kulture: uticaj marketinških strategija i organizacionih osobenosti. *Megatrend revija*, 9(1), 181-210.
27. Tajtakova, M., Žak, Š. & Filo, P. (2012). Promene uu strategijama za razvoj gledališta u vremenima ekonomsko krize. *Megatrend revija*, 9(1), 131-148.
28. Chong, D. (2002). *Arts Management*. London: Routledge.

Примљено: 02.12.2013. Враћено на дораду: 25.01.2014. Прихваћено: 04.03.2014.